



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2010

Chefs sollen mehr Vertrauen schenken

Arnold, A

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-29230>

Newspaper Article

Originally published at:

Arnold, A. Chefs sollen mehr Vertrauen schenken. In: Neue Zürcher Zeitung, 6, 9 January 2010, 75.

Forschungsreise

Chefs sollen mehr Vertrauen schenken

Wie stark sollte das Vertrauen des Unterstellten in seinen Vorgesetzten sein? Und wie stark sollte im Gegenzug das Vertrauen der Vorgesetzten in ihre Mitarbeitenden sein? Für Unternehmen ist wichtig zu wissen, ob und wie sich diese Vertrauensbeziehungen auf die Arbeitsleistung, die Kündigungsabsicht und das Organizational Citizenship Behavior (OCB), das zusätzliche freiwillige Engagement über den Arbeitsvertrag hinaus, auswirken.

Bisherige Studien konnten nur Effekte des Vertrauens der Unterstellten in ihren Vorgesetzten auf die Arbeitsleistung, Kündigungsabsicht oder das freiwillige Engagement nachweisen. In einem Betrieb der Hotelbranche wurden einerseits Unterstellte zu Vertrauen in den Vorgesetzten und der damit verbundenen Kündigungsabsicht und andererseits deren Vorgesetzte zu Vertrauen in die Unterstellten, die Arbeitsleistung und das OCB der Unterstellten befragt. Für die Auswertung stehen 155 Datenpaare aus Vorgesetzten und Unterstellten zur Verfügung. Diese Daten erlauben nun auch, Effekte des Vertrauens des Vorgesetzten in seine Angestellten auf Arbeitsleistung, Kündigungsabsicht und OCB zu berechnen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Vertrauen der Unterstellten in den Vorgesetzten als auch Vertrauen der Vorgesetzten in die Unterstellten einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung und das OCB haben sowie die Kündigungsabsicht der Angestellten verringern. Die Daten erlauben auch eine getrennte Analyse der Effekte des Vertrauens der Vorgesetzten in die Arbeitnehmenden und vice versa. So ist der positive Effekt des Vertrauens der Vorgesetzten in die Unterstellten auf das freiwillige Engagement und die Arbeitsleistung stärker als die Auswirkungen des Vertrauens der Unterstellten in ihren Vorgesetzten. Anders bei der Kündigungsabsicht. Der Einfluss des Vertrauens der Angestellten in den Chef auf die Kündigungsabsicht ist grösser als der Effekt, den das Vertrauen des Vorgesetzten auf die Kündigungsabsicht der Angestellten hat. Diese getrennten Effekte liefern einen Hinweis darauf, dass das Vertrauen der Vorgesetzten in die Unterstellten eine weitere Komponente innerhalb der organisationalen Erfolgsfaktoren einer Unternehmung ist.

Die Vermutung, dass gegenseitiges Vertrauen zwischen Vorgesetztem und Unterstellten zeitgleich vorhanden sein muss, konnte nicht bestätigt werden. Nur für das personenbezogene freiwillige Engagement konnte ein stärkeres Ergebnis festgestellt werden, wenn das

Vertrauen der Unterstellten in den Vorgesetzten und das Vertrauen des Vorgesetzten in die Unterstellten gleichzeitig vorhanden sind.

Für die Unternehmenspraxis bedeuten diese Resultate, dass erfolgreiche Vorgesetzte nicht nur das Vertrauen ihrer Angestellten gewinnen müssen, sondern auch lernen sollten, ihren Unterstellten zu vertrauen. Unternehmen sollen vertrauensbildende Massnahmen, wie beispielsweise den Informationsaustausch oder die Eigenverantwortung der Angestellten, fördern, um die Vertrauensbindung zwischen Unterstellten und Vorgesetzten auszubauen.

*Alexandra Arnold, Lehrstuhl
HR-Management, Universität Zürich*

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. and Dineen, B. R. (2009): A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327–247.